АКАДЕМИЯ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

УРАЛЬСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТА»

Контрольная работа

На тему: «Система стратегического управления персоналом»

По курсу «Управление персоналом»

Выполнил:

студент 4-го курса

заочной формы обучения

группа МЗ-402

Сугробов А.А

Проверил:

Доцент

Кустова Н.В.

Челябинск, 2009

Содержание

# 

# Введение

# 1. Кадровая политика организации

# 1.1 Основные понятия и категории кадровой политики

# 1.2 Этапы построения кадровой политики

# 2.Теория стратегического управления персоналом организации

# 2.1 Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом

# 2.2 Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом организации

# 3. Практика стратегического управления персоналом организации

# 3.1 Реализация стратегии управления персоналом

# 3.2 Особенности стратегического управления персоналом в России

# Заключение

# Список литературы

# Введение

Эффективное управление организацией или предприятием невозможно без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива. Сегодня успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал.

Проблема человеческого фактора обсуждается на самых разных уровнях, включая правительственный, в большинстве стран мира. На поиск путей ее решения направлены усилия, как теоретиков менеджмента, так и многих практиков. Сегодня теоретический менеджмент в качестве научной дисциплины, имея в своем арсенале все необходимые методы планирования и организации труда, нацелен на поиск практических методов и механизмов эффективного управления персоналом. Основная цель - обеспечение максимально высокого уровня эффективности труда. Пока конкретных путей решения этой задачи не найдено. Важно заметить, что управление людьми в организациях в большей степени строится не на знании, не на основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителя. В связи с этим, управление персоналом до сих пор является скорее искусством, чем наукой.

В данной работе ставится целью рассмотреть теоретические основы стратегического управления персоналом и ознакомиться с практикой, как за рубежом, так и в России.

# Кадровая политика организации.

## Основные понятия и категории кадровой политики

Кадровая политика - генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;

- на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

##### Основными направлениями кадровой политики являются:

##### - прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

##### - разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;

##### - разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;

##### - создание современных систем подбора и отбора персонала;

##### - проведение маркетинговой деятельности в области персонала;

##### - разработка программ занятости;

##### - усиление стимулирующей роли оплаты труда;

##### - разработка социальных программ.

Можно выделить два основания для формирования кадровой политики:

Первое - связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;

- реактивная;

- превентивная;

- активная.

Пассивная кадровая политика.

Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.

Реактивная кадровая политика.

Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду.

Кадровые службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала.

Превентивная кадровая политика.

Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на нее.

В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика.

Это рациональная кадровая политика.

Вторым основанием для формирования кадровой политики является принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях.

Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности. Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам представлено в таблице 1.1

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
|  | открытая | закрытая |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда. | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук. |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками. | Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение и традиционные подходы. |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового. | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации. |
| Продвижение персонала | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала. | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры. |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации). | Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии). |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудника и организации. | Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия. |

# Этапы построения кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия - обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Кадровая политика - составная часть стратегически ориентированной политики организации.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

В ходе формирования кадровой политики нужно учитывать следующие аспекты: (рис 1.1)

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва;

- информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;

- финансовая политика - формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Процесс формирования кадровой политики в организации включает ряд этапов. (рис. 1.1)

Этап 1. Нормирование.

Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.

Этап 2. Программирование.

Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, кадровых технологий, закрепленных в документах, формах и с учетом возможных изменений.

Этап 3. Мониторинг персонала.

Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.



Рис 1.1 Аспекты формирования кадровой политики

Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.

Кадровые мероприятия - действия, направленные на достижения соответствия персонала задачам организации. Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 1.2,1.3)

Таблица 1.2 Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом типе кадровой политики

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип стратегии организации | Уровень планирования | | |
|  | долгосрочный (стратегический) | Среднесрочный (управленческий) | краткосрочный (оперативный) |
| Открытая кадровая политика | | | |
| Предпринимательская | Привлечение молодых перспективных профессионалов.  Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам. | Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами. | Отбор менеджеров и специалистов под проекты. |
| Динамического роста | Активная политика привлечения профессионалов. | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев - формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов. | Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций.  Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала. |
| Прибыльности | Разработка новых форм организации труда под новые технологии. | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест. | Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости. |
| Круговорота | Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации. | Поиск перспективных специалистов. | Консультационная по мощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи. |

Таблица 1.3

Кадровые мероприятия, реализуемые в закрытом типе кадровой политики

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип стратегии организации | Уровень планирования | | |
|  | Долгосрочный (стратегический) | Среднесрочный (управленческий) | краткосрочный (оперативный) |
| Открытая кадровая политика | | | |
| Предпринимательская | Создание собственных (фирменных) институтов. | Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии. | Привлечение друзей, родственников и знакомых. |
| Динамического роста | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный - Япония). | Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет. | Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала. |
| Прибыльности | Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат. | Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ. | Создание кружков "качества", активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов "внутреннего найма" - совмещение. |
| Ликвидационная | Не рассматривается. | Проведение программ переподготовки. | Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников. |
| Круговорота | Создание "инновационных" отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов. | Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме. | Культивирование "философии фирмы". Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации. |

# 2.Теория стратегического управления персоналом организации

## 2.1 Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом

Понимание стратегического управления персоналом организации невозможно без определения термина «стратегическое управление организацией» вообще. Более того, стратегическое управление организацией является исходной предпосылкой для стратегического управления ее персоналом.

Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70-х годах 20 в., чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 80-х годах перешло на новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные организации. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономич6еских знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т. е. использование всех инструментов стратегического управления. В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления, необходимость изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых предприятий. Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей[[1]](#footnote-1).

Т.е. стратегическое управление – это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и коррекции стратегии.

Основными принципами стратегического управления являются:

* долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений,
* направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуги, технологии, персонала и т. д.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала;
* первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней среды;
* альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации;
* осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Процесс стратегического управления включает в себя 5 взаимосвязанных этапов. Они логически вытекают один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные.

1. анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей.
2. Определение миссии (предназначения) организации, стратегических целей и задач их выполнения
3. Формулирование и выбор стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности
4. Эффективная реализация стратегий, выполнение намеченного стратегического плана
5. Оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии, корректировка направлений деятельности и методов ее осуществления.

Стратегическое управление персоналом базируется на тех же принципах и основах, что и стратегическое управление всей организацией в целом, т. к. является его неотъемлемой частью.

# 2.2 Понятие и основные характеристики стратегического управления персоналом организации

Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе[[2]](#footnote-2).

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи.

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.

3. Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Чем же обусловлена необходимость применения принципов стратегического управления в управлении персоналом?

Поскольку конечным результатом стратегического управления в целом является усиление потенциала (который включает производственную, инновационную, ресурсную, человеческую составляющие) для достижения целей организации в будущем, важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу и, в частности, повышению уровня его компетентности.

Компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Компетентность следует отличать от компетенции, являющейся характеристикой должности и представляющей собой совокупность полномочий (прав и обязанностей), которыми обладает или должен обладать определенный орган и должностные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников.

Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом.

Человеческим ресурсам организаций в отличие от других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных) присущ долгосрочный характер использования и возможность трансформаций в процессе управления ими. Они подвержены некоторым видам износа, поэтому их необходимо восстанавливать и воспроизводить.

Неэффективность применения в управлении персоналом принципов оперативно-тактического управления в рамках стратегического управления организацией как раз и обусловлена тем, что оно не учитывает указанные выше особенности и характеристики персонала как объекта стратегического управления.

Использование персонала как ресурса характеризуется тем, что его воспроизводство осуществляется после определенного срока его деятельности, определяемого «износом»; его приобретение и поддержание в работоспособном состоянии требуют больших капитальных вложений. Из этого следует, что использование и воспроизводство персонала носит инвестиционный характер, так как персонал является объектом капитальных вложений. Но инвестирование денежных средств может производиться только с позиций стратегической целесообразности.

В стратегическом управлении персоналом в качестве объекта управления рассматриваются «содержательные» характеристики персонала (знания, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально - квалификационные, иерархические и демографические структуры). Эти характеристики, носителем которых он является, выражают с точки зрения долгосрочной перспективы потенциал персонала организации. Кроме того, объектом стратегического управления являются и технологии управления персоналом (технологии реализации трудового потенциала, воспроизводства и развития персонала). В совокупности они образуют трудовой потенциал организации.

Применение методов стратегического управления становится реальной практикой в управлении трудовым потенциалом предприятий. Примерами являются такие компании, как IВМ, Тоуоtа, использующие методы стратегического планирования кадров, основу которых составляет продуманная, основанная на рыночных принципах стратегия[[3]](#footnote-3).

Руководство кадровых служб становится полноправным членом общего руководства предприятий и участвует в выработке стратегий корпораций. Особое место отводится оценке и формированию кадрового потенциала, его профессиональному росту и развитию, повышению творческой и организационной активности.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить три сложившихся типа организаций.

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированности технологий и продуктов.

Стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках системы стратегического управления персоналом. Под ней подразумевается упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное — формирование стратегии управления персоналом, ее реализацию и контроль за этим процессом.

Из определения стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом. Исходя из этого, все функции системы управления персоналом можно сгруппировать по следующим трем направлениям: обеспечение организации трудовым потенциалом; развитие трудового потенциала; реализация трудового потенциала.

Стратегическое управление персоналом носит двойственный характер. С одной стороны, оно является одним из функциональных направлений в рамках стратегического управления организации (наряду с маркетингом, инвестициями и др.), с другой — оно реализуется посредством конкретных функций управления персоналом, направленных на выполнение стратегии управления персоналом, и с этой точки зрения является функциональной подсистемой системы управления персоналом.

Организационно система стратегического управления персоналом строится на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом. При этом выделяется три основных варианта организационного оформления системы:

1. Полное обособление системы в самостоятельную структуру (но при этом существует опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегии)

2. Выделение органа стратегического управления в самостоятельную структурную единицу (отдел стратегического управления) и формирование стратегических рабочих групп на базе подразделений системы управления персоналом

3. Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы (но при этом вопросам стратегического управления отводится второстепенная роль)

Наиболее эффективен вариант создания «штабного» стратегического отдела в рамках системы управления персоналом и координация деятельности других отделов по вопросам стратегического планирования, когда на часть персонала уже существующих подразделений этой системы возлагаются обязанности по функции «стратегическое управление персоналом».

# 

# 3. Практика стратегического управления персоналом организации

## 3.1 Реализация стратегии управления персоналом

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

* Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств пред организацией по реализации стратегии;
* Общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оргтехники, оборудования, финансовых и др.) но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе выполнения стратегии решаются 3 задачи:

* Во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом.
* Во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри самой системы управления персоналом. С тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.
* В-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в отдельных подразделениях.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в т.ч. его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Но он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения включает в себя:

* разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;
* разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
* активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Цель этапа стратегического контроля – определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

## 

## 3.2 Особенности стратегического управления персоналом в России

В российских организациях технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом.

К таким проблемам относятся[[4]](#footnote-4):

• появление дефицитных видов профессий и сложности с наймом необходимых работников;

• рост цен на услуги образовательных и консультационных учреждений;

•переход на новые виды деятельности, достаточно быстрая смена технологий производства и услуг, необходимость увольнения по этим причинам части персонала;

• отсутствие финансовых ресурсов и резкое сокращение численности персонала в кризисных условиях;

• проблемы долгосрочного планирования численности и структуры работников в связи с неопределенностью при формировании «портфеля» заказов.

Наиболее важные с точки зрения стратегического управления причины возникновения этих проблем:

* содержание деятельности некоторых подсистем системы управления персоналом не соответствует требованиям внешней среды (например, подсистем планирования и маркетинга персонала, мотивации поведения персонала, развития персонала). Концентрация функций стратегического характера в ведении служб по управлению персоналом сопровождается слабым развитием стратегических аспектов в управлении;
* существующее понимание роли и процессов воспроизводства персонала не учитывает «инвестиционного» характера вложений в персонал;
* отсутствуют разработки по применению технологий стратегического управления в сфере управления персоналом. Ситуация, сложившаяся в данной сфере управленческой деятельности, может быть охарактеризована как интуитивный поиск удачных решений по устранению проблем.

Анализ ряда крупных отечественных предприятий позволил сформулировать их проблемы в области управления персоналом на этапе рыночных реформ и возможности их разрешения при формировании систем стратегического управления персоналом[[5]](#footnote-5) (см. табл).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблемы и место их возникновения | Причины проблем | Способ устранения в рамках предприятия |
| В субъекте управления персоналом. Понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует действительному объему и стратегическому характеру задач, требующих решения | Устаревание знаний персонала аппарата управления предприятия. Недостаточный уровень профессионально -квалификационной подготовки административно-управленческого аппарата.  Применение затратных («персонал – затраты») подходов к персоналу, несоответствующих современным технологиям управления (стратегическое управление, менеджмент знаний) | Переподготовка в вузах и школах менеджмента, др. специализированных учебных заведениях. Обучение персонала.  Изучение и применение подходов к персоналу, учитывающих долгосрочный характер его использования и воспроизводства. |
| В объекте управления персоналом.  Проблемы социальной среды.  Устаревание знаний специалистов высокой квалификации. | Отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействий на решения в сфере управления персоналом. Механистический подход к управлению персоналом. | Использование практики консультаций профессиональных социологов и психологов.  Применение систем управления персоналом, учитывающих многофакторные зависимости и ориентированные на стратегическое управление.  Переподготовка, ротация, наем и обучение персонала. Сокращение численности персонала и подготовка внутреннего рынка рабочей силы. |
| На предприятии в целом.Отсутствие системы стратегического управления предприятием. | Отсутствие методической базы.  Недооценка возможностей стратегического управления. | Разработка либо приобретение пакета документации по формированию системы стратегического управления предприятия  Подготовка, переподготовка, обучение административно – управленческого аппарата предприятия;  Формирование «стратегического образа мыслей»; формирование соответствующей корпоративной культуры. |

В России изменения, связанные с проведением рыночных реформ, послужили катализатором создания условий для формирования управленческих систем с применением элементов стратегического управления, положили точку отсчета качественно нового этапа его развития. Можно отметить, что стратегическое управление трудовым потенциалом организаций формировалось последовательно.

На первом этапе создавались предпосылки и оценивались перспективы развития. Наряду с этим характерным признаком этапа явилось отсутствие практического интереса к стратегическим методам управления персоналом организаций.

Это объясняется следующими причинами: инерцией старых методов работы; отсутствием альтернативных технологий управления, «информационными дырами»; дискретным характером происходящих изменений и временным «положительным» эффектом. Остановка деятельности многих организаций, вынужденное сокращение численности персонала незамедлительно сказались на насыщении рынка труда. Предложение превысило спрос. Запросы организаций, основанные на требованиях новых технологий, понимании тенденций развития рынка и более высокого уровня возникающих задач, удовлетворялись армией высококвалифицированных специалистов научно-технического комплекса.

Второй этап в развитии практического стратегического управления персоналом, который также нельзя назвать успешным, связан с пониманием такой необходимости и стремлением вносить изменения в свою деятельность. Ему свойственны понимание и признание роли функционального направления «управление персоналом»; опережение спроса на рынке труда по некоторым специальностям, появление дефицитных профессий; ужесточение конкуренции, повышение уровня технологий; разработка новых нетрадиционных видов деятельности; усложнение криминальной ситуации.

Организации выявили для себя ряд новых проблем: отсутствие специалистов нужного профиля и квалификации; появление необходимости решения вопросов, связанных с надежностью персонала; вопросы закрепленности (текучести) работников, обладающих специфическими, в том числе конфиденциальными, знаниями.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что современные российские предприятия столкнулись с необходимостью модернизации систем управления персоналом, это касается и стратегического управления персоналом.

# Заключение

В заключении можно сделать следующие выводы:

1. Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.
2. Целью стратегического управления персоналом в организации является обеспечение скоординированного и адекватного состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на длительный период.
3. Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители, объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, кадровая политика, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления персоналом.
4. Стратегическое управление персоналом организации базируется на стратегическом управлении всей организацией, кроме того, имеется и обратная взаимосвязь.
5. В российских организациях технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом.
6. В отечественной науке также мало информации, исследований, литературы, посвященных проблематике стратегического управления персоналом организации.

# Список литературы

1. Веснин В. Р. «Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе» - М.: Юристъ, 1998 – 496 стр., стр. 166
2. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Джонелли Д. Х. «Организации: Поведение. Структура. Процессы» - М.: Инфра-М, 2000, 662 стр.
3. Егоршин А. П. «Управление персоналом», Н. Новгород: НИМБ, 1999, -624 стр.
4. Рощина А «С чего начинается оценка» // ''Кадровый вестник'' №2, 2000.
5. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. «Управление персоналом», СПб, 2000.

6. Управление персоналом организации: Практикум; Учеб. пособие для вузов Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2004. – 365 с.

7.Шекшня С. В. «Управление персоналом современной организации»

1. «Управление персоналом организации» под ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2001 г., 637 стр.. с.194 [↑](#footnote-ref-1)
2. «Управление персоналом организации» по д ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2001 г., 637 стр.. с.202 [↑](#footnote-ref-2)
3. «Управление персоналом организации» по д ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2001 г., 637 стр.. с.202 [↑](#footnote-ref-3)
4. «Управление персоналом организации» под ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2001 г., 637 стр.. с.207 [↑](#footnote-ref-4)
5. «Управление персоналом организации» под ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2001 г., 637 стр.. с.205-206 [↑](#footnote-ref-5)